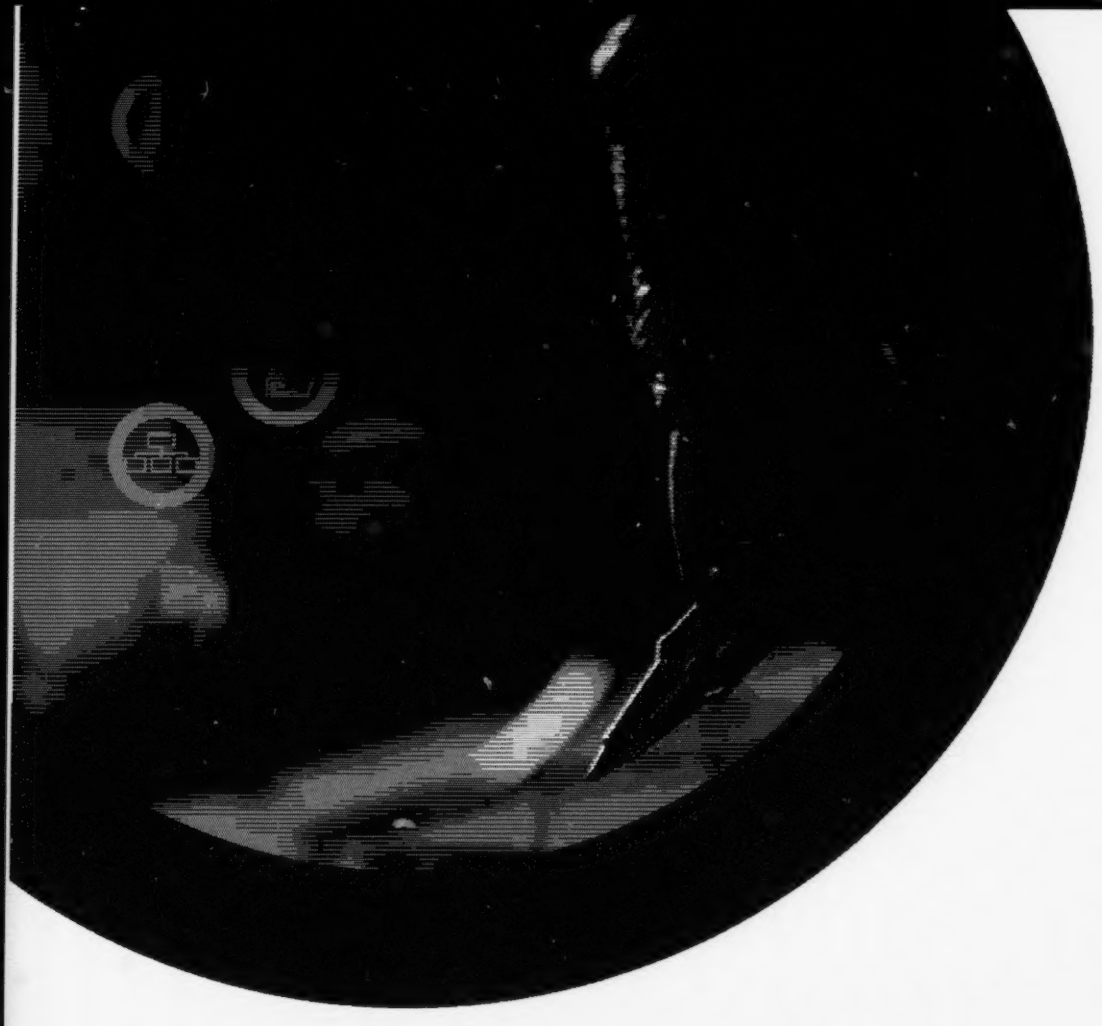


Secrétariat du
Conseil du trésor

Plan stratégique 2012-2015

Québec

Papier 100 % fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo. Procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

Cette publication a été rédigée
par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Direction de la mise en œuvre
de la Loi sur l'administration publique
Secrétariat du Conseil du trésor
3e étage, secteur 100
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Internet.

Pour obtenir un exemplaire du document :
Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
5e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : **418 643-1529**
Télécopieur : **418 643-9226**
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca

Pour obtenir une version numérique :
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal - 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada

ISBN 978-2-550-65104-8 (imprimé)
ISBN 978-2-550-65105-5 (en ligne)
ISSN 1929-5278 (imprimé)
ISSN 1929-5286 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec - 2012

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de déposer à l'Assemblée nationale le Plan stratégique 2012-2015 du Secrétariat du Conseil du trésor. Ce document présente les orientations du Secrétariat au regard de sa mission et énonce ses choix stratégiques pour les trois prochaines années.

Comme vous le savez, le Conseil du trésor est au cœur de l'appareil gouvernemental. Il joue un rôle incontournable pour accroître continuellement l'efficacité de l'administration publique. Né des grandes réformes de la Révolution tranquille qui a permis la modernisation et la transformation du fonctionnement de l'État, le Conseil du trésor demeure encore, après quatre décennies, l'institution sur laquelle le gouvernement du Québec s'appuie pour déployer toute sa compétitivité et sa productivité.

Cela a été possible grâce, notamment, à l'engagement soutenu et à la compétence du personnel du Secrétariat. Avec son soutien indéfectible, le Conseil du trésor continue de s'adapter constamment aux changements qui s'opèrent au sein de l'administration publique.

Les années 2012-2015 s'annoncent pour nous pleines de défis. Le respect de la politique budgétaire, des investissements adéquats dans les infrastructures publiques, l'adaptation de la fonction publique aux nouvelles réalités du marché du travail, la transformation des façons de faire dans le domaine de la gestion des ressources informationnelles et le maintien de l'intégrité des marchés publics sont autant d'enjeux qui interpellent le Secrétariat au premier plan.

Les défis sont de taille, mais je suis certaine que nous saurons les relever avec succès, pour ultimement mieux servir le citoyen.

La vice-première ministre,
ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport,
ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et présidente du Conseil du trésor,

Michelle Courchesne
Québec, juin 2012

Table des matières

1) **Le Secrétariat en bref** 7

2) **Contexte et enjeux** 9

3) **Choix stratégiques** 13

- Orientation 1
  Transformer les façons de faire 13
- Orientation 2
  Veiller à une gestion rigoureuse
  des ressources publiques 19
- Orientation 3
  Favoriser le développement et le partage
  de saines pratiques de gestion 24
- Orientation 4
  Axer l'organisation sur l'accroissement
  de sa performance 29

1) Le Secrétariat en bref

Le Secrétariat du Conseil du trésor (Secrétariat) est l'appareil administratif du Conseil du trésor. Créé en 1971, il trouve son assise légale dans la Loi sur l'administration publique.

Le Conseil du trésor est un comité permanent du Conseil des ministres. Il regroupe cinq ministres et exerce les fonctions et les pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi sur l'administration publique, par d'autres lois ou par le gouvernement.

MISSION [1]

Le Secrétariat soutient les activités du Conseil du trésor et assiste sa présidente dans l'exercice de ses fonctions. Par ses analyses et ses recommandations au Conseil du trésor, il veille à une allocation et à une gestion optimale et équitable des ressources ainsi qu'à une saine gestion contractuelle. Il accompagne également les ministères et organismes en ces matières.

VISION

Le Secrétariat, une organisation reconnue pour son expertise et vouée au développement d'une Administration gouvernementale au service des citoyens, efficace et efficiente.

VALEURS

Deux valeurs servent plus particulièrement de guide de conduite au Secrétariat : le sens de l'État et l'importance de la personne.

Le Secrétariat adhère également aux valeurs de l'administration publique québécoise : la compétence, l'intégrité, l'impartialité, la loyauté et le respect.

PRINCIPALES ACTIVITÉS

Le Secrétariat apporte son soutien au Conseil du trésor et à sa présidente en vue, notamment :

- de préparer annuellement le budget de dépenses, de s'assurer de sa cohérence avec la politique budgétaire du gouvernement et d'en réaliser le suivi ;
- de soumettre annuellement au gouvernement un budget d'investissement pluriannuel à l'égard des infrastructures publiques de même qu'un rapport de l'utilisation qui en a été faite, pour dépôt à l'Assemblée nationale ;
- d'assister le gouvernement dans son rôle d'employeur du personnel de la fonction publique, de régulateur et de coordonnateur des négociations dans les secteurs public et parapublic ;
- d'encadrer la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles ainsi que d'établir les conditions d'attribution des contrats ;
- de faire des recommandations au gouvernement sur les demandes et les projets présentés par les ministères et organismes ;
- de faire évoluer la gestion axée sur les résultats et son application par les ministères et organismes.

1. Ce pictogramme démontre la prise en considération de plusieurs principes du développement durable.

Le Secrétariat organise également des activités à caractère interministériel. Entre autres, il consulte et appuie six regroupements de gestionnaires[2] agissant dans différents secteurs d'activité de l'administration publique. De plus, il rend disponibles aux ministères et organismes des services-conseils afin de faciliter l'application des orientations et des règles gouvernementales qui relèvent de ses attributions.

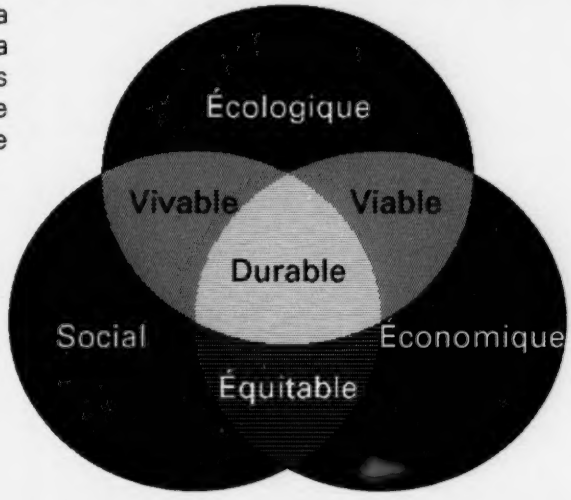
Développement durable

Plusieurs activités de participation à la recherche d'un développement durable ont été réalisées au sein du Secrétariat ces dernières années dont, entre autres, la mise en œuvre de son premier plan d'action à cet égard.

Afin d'arrimer sa démarche de planification stratégique avec le développement durable, le Secrétariat a mené un exercice de prise en considération des principes prévus par la loi en les appliquant à sa mission, à sa vision et à ses orientations. Cet exercice a mis en lumière la multiplicité des relations implicites actuelles ou actualisables entre ces principes et les choix stratégiques de l'organisation.

Ainsi, la mission s'inscrit dans une perspective d'équité intergénérationnelle, de consommation responsable et de respect de l'obligation de rendre compte des ministères et organismes (principe de subsidiarité). La vision suggère l'accessibilité au savoir que l'organisation détient et développe. Elle suggère également une préoccupation constante pour la qualité de vie des citoyens, dans le respect de la capacité économique de la société québécoise (principe d'efficience économique).

D'autres principes tels que le partenariat, la participation, la prévention et l'internalisation des coûts viennent teinter ou influer sur la manière de donner suite aux enjeux et aux orientations. Par exemple, l'accroissement de la performance organisationnelle dépasse la seule dimension économique pour embrasser aussi les dimensions sociale et environnementale, faisant ainsi écho au principe d'internalisation des coûts.



2. Il s'agit des regroupements des directeurs généraux de l'administration, des gestionnaires en ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles ainsi qu'en vérification interne.

2) Contexte et enjeux

CONTEXTE GLOBAL

Les engagements pris par le Secrétariat dans le plan stratégique 2012-2015 sont en bonne partie tributaires d'événements qui dépassent largement l'organisation. À l'exemple de la plupart des grandes administrations publiques, le gouvernement du Québec doit maintenir sa position dans un contexte mondial en pleine mouvance.

Avec en toile de fond un climat économique international incertain, une concurrence accrue des organisations pour l'accès aux meilleures compétences, un développement fulgurant des ressources informationnelles et une utilisation grandissante des nouveaux médias sociaux, les conséquences des changements climatiques et la pression des citoyens pour une meilleure gestion des fonds publics, le gouvernement doit poursuivre sa voie vers une amélioration continue de sa performance.

Les orientations et les objectifs du Secrétariat s'inscrivent dans la foulée des orientations gouvernementales. Ils répondent également à la nécessité d'amorcer un virage afin d'adapter la fonction publique québécoise pour qu'elle puisse relever les défis que posent les nouvelles réalités du marché du travail.

CONTEXTE GOUVERNEMENTAL

Des orientations gouvernementales à respecter et à mettre en œuvre

- Le retour à l'équilibre budgétaire constitue une priorité pour le gouvernement, compte tenu de la situation des finances publiques, du niveau d'endettement du Québec ainsi que des enjeux démographiques auxquels il est confronté. En mars 2009, il a défini le Plan de retour à l'équilibre budgétaire. En mars 2010, il s'est engagé dans un effort majeur par la présentation du Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014. Malgré des choix parfois difficiles, la poursuite de la mise en application des actions visant l'assainissement des finances publiques s'avère incontournable. Plusieurs d'entre elles ont un effet important sur les engagements pris par le Secrétariat dans son plan stratégique.
- La Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement a été adoptée en juin 2011 et une politique-cadre sur le même sujet a été déposée à l'Assemblée nationale à l'automne 2010. Ces pièces comprennent de nombreuses mesures visant à mieux encadrer et optimiser les activités de ce secteur dans lequel des investissements publics importants sont consentis. Elles prévoient des changements majeurs dans les façons de faire. Le partage, la mise en commun et l'intégration du savoir-faire, de l'information, des infrastructures et des ressources seront désormais des approches à privilégier.

Toujours concernant l'utilisation des ressources informationnelles, le gouvernement entend poursuivre la mise en place d'une stratégie de l'économie numérique pour le Québec, qui bénéficiera d'investissements de 900 millions de dollars d'ici 2020. Ces investissements serviront, notamment, à améliorer l'accès aux services Internet à très haut débit pour chaque citoyen, communauté et entreprise.

- La Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques, adoptée en 2007, vise, entre autres, à assurer que les investissements publics dans ce domaine se feront conformément aux meilleures pratiques de gestion. Elle vise également à assurer une répartition adéquate entre les investissements relatifs à l'entretien de ces infrastructures et ceux relatifs à leur développement.

  De plus, pour veiller à une gestion plus rigoureuse des grands projets d'infrastructure publique, le gouvernement s'est doté, en 2008, d'une politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique, dont une version révisée a vu le jour en mars 2010. La politique établit un processus alliant rigueur, discipline et cohérence gouvernementale pour la réalisation de tels projets.

- L'évolution de la gestion contractuelle a été marquée en 2008 par l'entrée en vigueur de la Loi sur les contrats des organismes publics et des règlements afférents. Par ailleurs, ces dernières années, et plus particulièrement en 2011, le gouvernement a mis en application plusieurs mesures pour contrer les pratiques qui portent atteinte à l'intégrité des contrats publics.

- La gestion axée sur les résultats mise en place par la Loi sur l'administration publique est rendue à l'étape, non pas de l'appropriation par les ministères et organismes, ce qui est chose faite, mais du perfectionnement dans l'atteinte de la performance à cet égard.

Un virage à négocier : l'adaptation de la fonction publique aux nouvelles réalités du marché du travail

- Ces dernières années, le marché du travail a vécu de profonds bouleversements. Acteur important dans ce marché à titre d'employeur, le gouvernement doit accentuer le virage entrepris et s'adapter d'une façon optimale aux nouvelles réalités. Dans cette perspective, le Secrétariat a amorcé, en 2011-2012, l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines pour la fonction publique du Québec. Elle a pour objet, notamment, de mettre en place les moyens nécessaires pour perpétuer et parfaire les compétences essentielles à la réalisation des missions gouvernementales et au maintien de la qualité des services à la population.

ENJEUX DU SECRÉTARIAT

Le Secrétariat doit accomplir sa mission dans un environnement exigeant. Il doit viser l'excellence, tant dans ses activités relatives au bon fonctionnement de l'Administration gouvernementale que dans celles concernant sa gestion interne. Pour y parvenir, il a fait des choix stratégiques qui lui permettront de faire face aux enjeux auxquels il est confronté, soit **la performance de l'Administration gouvernementale** et **la performance du Secrétariat**. Ces choix se déclinent en quatre orientations :

La performance de l'Administration gouvernementale

- Transformer les façons de faire
- Veiller à une gestion rigoureuse des ressources publiques
- Favoriser le développement et le partage de saines pratiques de gestion

La performance du Secrétariat

- Axer l'organisation sur l'accroissement de sa performance

3) Choix stratégiques

ORIENTATION 1
TRANSFORMER LES FAÇONS DE FAIRE

Axe d'intervention 1.1
L'optimisation de l'encadrement

Le Secrétariat élabore et propose au Conseil du trésor l'encadrement nécessaire à la gestion des ressources publiques, à la gestion contractuelle et à la gestion axée sur les résultats, et ce, à l'échelle gouvernementale[3]. Cet encadrement est en constante évolution. Les modifications régulières des conditions socio-économiques rendent en effet indispensable une transformation continue des façons de faire.

En gestion des ressources humaines

Le monde du travail est en mutation et la fonction publique québécoise n'échappe pas à ce phénomène. Les changements démographiques, les nombreux départs à la retraite, l'utilisation accrue des technologies de l'information, la rareté des compétences dans certains secteurs d'activité et les valeurs des nouvelles générations ont des incidences majeures sur le marché de l'emploi et sur la fonction publique. C'est pourquoi, un nouveau cadre doit être défini afin de permettre une gestion des ressources humaines adaptée aux enjeux les plus récents. Les priorités accordées aux différentes sphères de la gestion des ressources humaines doivent s'appuyer sur une vision stratégique, laquelle doit se concrétiser par une planification intégrée et cohérente, dans le respect du plan de retour à l'équilibre budgétaire.

Le Secrétariat déposera donc la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017 et en coordonnera la mise en œuvre. Compte tenu de la durée du présent plan stratégique, un bilan des trois premières années d'application de la stratégie sera réalisé et déposé.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.1.1 Renouveler le cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique	Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017 déposée et mise en œuvre	Dépôt d'un bilan au 31 mars 2015

3. Le champ d'application de l'encadrement mis en place varie selon les politiques, lois, règlements et directives. Pour une connaissance précise de ces champs d'application, il est nécessaire de se référer à chacune des pièces concernées.

En gestion des ressources informationnelles

Le nouveau cadre de gouvernance des ressources informationnelles vise à définir et à mettre en œuvre une gouvernance intégrée et concertée applicable aux ministères et organismes publics, y compris les réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux. Il vise également à optimiser les façons de faire en privilégiant le partage et la mise en commun ainsi qu'à assurer une gestion rigoureuse et transparente des sommes consacrées aux ressources informationnelles. Sa mise en application et son enrichissement sont maintenant des enjeux majeurs.

En complément à ce nouveau cadre de gouvernance, la Stratégie de transformation et d'optimisation des ressources informationnelles sera mise en œuvre. Cette stratégie, en phase avec les tendances mondiales, permettra de progresser en modifiant de façon permanente l'organisation des services en ressources informationnelles à l'échelle gouvernementale. Elle vise à mettre fin aux chevauchements entre les organisations en regroupant les ressources informationnelles et en optimisant la gestion de l'expertise et du savoir-faire pour obtenir, à terme, des économies substantielles. Elle contribuera ainsi à l'atteinte de la cible de 200 millions de dollars d'économies, attendues en ressources informationnelles dès 2013-2014 dans le cadre du plan de retour à l'équilibre budgétaire. La stratégie comporte sept grands axes d'intervention, soit :

- la mise en commun des infrastructures ;
- la consolidation des environnements bureautiques ;
- la consolidation des services de télécommunication ;
- la mise en commun et le partage de l'information, des services et des applications ;
- la mise en place de l'infonuagique ;
- l'intensification de la gouvernance des projets en ressources informationnelles ;
- l'optimisation de la gestion de l'expertise et du savoir-faire.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.1.2 Mettre en œuvre le cadre de gouvernance en ressources informationnelles	Nombre de politiques et de directives élaborées et déposées	13 politiques et directives au 31 mars 2015
1.1.3 Coordonner et mettre en œuvre la Stratégie de transformation et d'optimisation des ressources informationnelles	Taux de réalisation des initiatives prévues	100 % au 31 mars 2015
	Économies réalisées	200 M$ au 4e trimestre 2013-2014

En gestion de projets

La gestion des projets gouvernementaux, ceux de grande envergure entre autres, s'avère souvent complexe. L'absence d'une vision et d'un langage communs à l'échelle gouvernementale ajoute à la complexité. Par un meilleur encadrement, notamment dans les domaines des ressources informationnelles et des infrastructures publiques, le Secrétariat apportera sa contribution à l'implantation d'une culture de gestion de projets. Cet encadrement complètera la mise en place de bureaux de projets[4] déjà prévue dans les orientations gouvernementales existantes. La mise en œuvre de ces nouvelles mesures comportera plusieurs défis tels que l'adhésion des organismes publics visés, la standardisation des processus de gestion de projets et une rigueur accrue dans leur planification.

Ainsi, le Secrétariat considère l'élaboration d'un cadre de gestion dont l'objectif est de préciser les principes, les normes et les processus de décision permettant un meilleur encadrement en ressources informationnelles au sein des entités gouvernementales. Cet encadrement s'attardera tant aux choix qu'à la gestion des projets et à l'utilisation des ressources pour une cohérence améliorée des interventions. Il permettra une vision claire de l'ensemble de la gestion des ressources informationnelles et l'implantation d'une culture uniforme en développement de projets.

Sur un autre plan, une nouvelle révision de la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique sera déposée au cours de l'année 2012-2013. Cette politique-cadre, d'abord publiée en novembre 2008, a été actualisée en 2010 pour tenir compte de la création du nouvel organisme Infrastructure Québec et de l'expérience acquise au cours de sa mise en application. Le développement des meilleures pratiques en gestion de projet ainsi que le nombre grandissant de projets publics forcent l'actualisation de la politique-cadre sur une base régulière afin de promouvoir les meilleures pratiques et d'en assurer l'évolution. Si le besoin s'en fait sentir, d'autres révisions pourraient être effectuées et déposées d'ici le 31 mars 2015.

Par ailleurs, les Actions concertées pour renforcer la lutte contre la collusion et la corruption prévoient l'établissement de nouvelles règles en matière de gestion contractuelle. Elles prévoient de plus l'élaboration d'un cadre de gouvernance pour les projets d'infrastructure publique de 5 à 40 millions de dollars. Le dépôt du cadre de gouvernance est prévu au cours de l'année 2012-2013. Une révision subséquente pour apporter les ajustements nécessaires, à la suite de la mise en application de ce nouveau cadre, pourrait être faite dès 2013-2014.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.1.4 Renforcer l'encadrement des projets en ressources informationnelles et d'infrastructure publique	Cadre de gestion pour les projets en ressources informationnelles	Élaboré et déposé au 3e trimestre 2012-2013
	Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique révisée et cadre de gouvernance pour les projets d'infrastructure publique de 5 à 40 M$	Déposés au 3e trimestre 2012-2013 Révisés par la suite au besoin

4. Ce sujet est traité dans la section sur l'axe d'intervention 3.2 Le soutien aux clientèles.

En gestion des ressources matérielles et en gestion contractuelle

Les contrats publics représentent annuellement des déboursés de plusieurs milliards de dollars. Ils sont accordés par les ministères et organismes, les établissements des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux, les entreprises du gouvernement et les sociétés d'État à vocation commerciale ou industrielle ainsi que par les municipalités et les organismes municipaux.

Le Secrétariat assure l'évolution de l'encadrement normatif sur l'adjudication des contrats et la gestion des ressources matérielles des organismes publics assujettis ainsi que la négociation et la mise en œuvre des accords de libéralisation des marchés publics. Ce cadre normatif doit continuellement s'ajuster en fonction de nouvelles réalités ou façons de faire, en veillant notamment à ce que la gestion des contrats publics respecte les principes de transparence, d'intégrité, d'accessibilité et d'équité. Afin de maintenir ce cadre normatif optimal, le Secrétariat voit à l'adoption, la modification ou l'abrogation des pièces constituant cet encadrement.

Sur un autre plan, les organismes publics sont tenus par la loi de diffuser tout appel d'offres public au moyen d'un avis publié dans un système électronique d'appel d'offres[5] approuvé par le gouvernement. Ainsi, le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) est utilisé par les organismes publics pour la publication de leurs avis d'appel d'offres et des renseignements liés à leurs contrats ; les entreprises l'utilisent pour consulter ces avis et acheter les documents d'appel d'offres. Le contrat initial arrivant à échéance en novembre 2012, le Secrétariat s'est assuré de la continuité de ce service en lançant un appel d'offres public et en attribuant un nouveau contrat avant la fin de 2011. Outre l'exploitation du système, ce contrat comprend le développement de nouvelles fonctionnalités, dont celle du dépôt électronique des soumissions qui est prévue pour les premiers mois de 2015.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.1.5 Faire évoluer le cadre normatif des marchés publics et les outils afférents	Pièces du cadre normatif ajoutées, révisées ou abrogées	Annuellement
	Nouveau système électronique d'appel d'offres (SEAO) mis en ligne	3e trimestre 2012-2013
	Fonctionnalité du dépôt électronique des soumissions mise en service	31 mars 2015

5. Développé et exploité depuis sa mise en œuvre par une firme privée, choisie à la suite d'un appel d'offres public, le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) a été désigné comme système officiel approuvé par le gouvernement du Québec.

Axe d'intervention 1.2
Le renouvellement de la fonction publique

Après une croissance annuelle échelonnée sur plus de 10 ans du nombre de départs à la retraite et un nombre record de 3 352 atteint en 2010-2011, les années à venir seront caractérisées par une certaine stabilité, puisque bon an, mal an, environ 2 000 employés réguliers quitteront leur emploi pour prendre leur retraite à chaque année. C'est donc plus de 6 000 employés réguliers de la fonction publique qui seront admissibles à la retraite pendant la période 2012-2015. La fonction publique devra ainsi continuer à combler un nombre important de postes au sein de son effectif avec une rareté accrue de main-d'oeuvre sur le marché du travail.

En effet, ces caractéristiques du marché du travail ne sont plus ce qu'elles étaient. Il y a quelques années, un employeur avait l'avantage de pouvoir choisir parmi de nombreux candidats. Une transition s'est graduellement opérée vers une situation de rareté des ressources disponibles et de compétition accrue entre les organisations pour obtenir et retenir les meilleurs talents, particulièrement dans certains domaines spécialisés.

En tant qu'employeur, la fonction publique québécoise doit demeurer compétitive et trouver des façons novatrices pour attirer les employés potentiels afin de pouvoir répondre aux besoins actuels et futurs de l'Administration gouvernementale. Il devient donc nécessaire d'assouplir le cadre en matière de recrutement et de dotation et de l'adapter aux nouvelles réalités du marché du travail. Cela donnera à la fonction publique la possibilité d'attirer et de retenir les meilleurs candidats.

En 2009, un sondage visant à mesurer la capacité d'attraction de la fonction publique comme employeur a démontré que, bien que perçue positivement par la population, la fonction publique québécoise arrivait après les employeurs concurrents quand venait le temps de choisir un emploi. Cette situation résulte avant tout de la méconnaissance qu'ont plusieurs citoyens du rôle des fonctionnaires et du travail qu'ils accomplissent. Des actions de communication seront donc réalisées pour améliorer l'image de marque de l'État employeur au sein de la population. Le Secrétariat entend suivre de près l'évolution de la situation.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.2.1 Assouplir le cadre légal, réglementaire et administratif en matière de recrutement et de dotation	Pièces du cadre légal, réglementaire et administratif élaborées et déposées	4e trimestre 2012-2013
1.2.2 Améliorer l'image de marque de la fonction publique comme employeur	État de situation sur l'attrait de la fonction publique comme employeur	31 mars 2015

Axe d'intervention 1.3
Le gouvernement ouvert

Le gouvernement ouvert est une nouvelle façon de considérer les rapports entre le gouvernement et les citoyens. En émergence dans de nombreuses administrations, cette tendance s'articule autour de la transparence, de la collaboration et de la participation :

- **Transparence :** connue sous l'appellation de données ouvertes, il s'agit de la transparence de l'activité gouvernementale qui présente, de façon proactive, les données publiques disponibles dans un format utilisable afin que les citoyens, les organisations du secteur privé et les organismes non gouvernementaux puissent les utiliser de façon novatrice, tout en respectant la Loi sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels.
- **Participation :** c'est la participation des citoyens aux activités gouvernementales afin d'accroître leur engagement à améliorer la gestion de l'État, permettant ainsi de bénéficier d'une diversité intellectuelle profitable à l'ensemble de la société.
- **Collaboration :** c'est la collaboration entre les acteurs d'un même organisme ou entre diverses organisations, tant aux niveaux public et parapublic que privé, afin d'améliorer le fonctionnement de l'appareil gouvernemental.

Le Secrétariat soutiendra le gouvernement dans l'implantation de ces nouvelles façons de faire en élaborant un plan d'action et en coordonnant sa mise en application à l'échelle gouvernementale.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.3.1 Coordonner la mise en place du gouvernement ouvert	Taux de réalisation des activités prévues au plan d'action	100 % au 31 mars 2015

ORIENTATION 2
VEILLER À UNE GESTION RIGOUREUSE DES RESSOURCES PUBLIQUES

Axe d'intervention 2.1
Le contrôle des dépenses, du niveau de l'effectif et des investissements

Un dépassement de l'objectif des dépenses de programmes peut mettre en péril le respect de la politique budgétaire du gouvernement et, à la limite, entraîner une détérioration de la cote de crédit du Québec.

Le Secrétariat veille au respect des enveloppes budgétaires allouées aux ministères et organismes. Il effectue le suivi des dépenses et fait des recommandations concernant les mesures à prendre par le Conseil du trésor. Ces recommandations s'appuient sur le retour à l'équilibre budgétaire et le plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses. Elles impliquent des choix responsables et de la rigueur dans le suivi de leur mise en application.

Le niveau de l'effectif est en lien direct avec le niveau des dépenses. Ainsi, la masse salariale représente plus de 57 % des dépenses de programmes prévues au Budget des dépenses 2012-2013. Le Secrétariat s'assure que le contrôle de l'effectif est réalisé selon les approches préconisées par le gouvernement. Ainsi, le Secrétariat propose chaque année au Conseil du trésor le niveau d'effectif de chaque ministère et organisme assujetti à la Loi sur la fonction publique et il en assure le suivi. Le respect des enveloppes d'effectif permet donc de limiter la pression sur les dépenses.

La Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques, adoptée en 2007, a pour objectif de s'assurer que les investissements de l'État dans les infrastructures publiques sont faits conformément aux meilleures pratiques de gestion et de façon transparente. Elle vise, de plus, à une répartition adéquate de ces investissements entre ceux relatifs à l'entretien des infrastructures et ceux correspondant à leur développement. Cette loi prévoit que la présidente du Conseil du trésor dépose à l'Assemblée nationale le budget d'investissement de même que le rapport annuel de l'utilisation qui en est faite.

La Loi indique également que le budget d'investissement doit préciser les sommes allouées à la résorption, dans un délai de 15 ans, du déficit d'entretien établi au 1er avril 2008. La part du gouvernement du Québec dans la résorption de ce déficit s'établit à 20,5 milliards de dollars et celle des partenaires, soit le gouvernement fédéral et les municipalités, à 8,2 milliards de dollars. Pour la période 2012-2015, l'allocation budgétaire prévue est de quelque 4,0 milliards de dollars, pour un taux annuel d'environ 6,6 %.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
2.1.1 Proposer des actions favorisant le respect de la politique budgétaire	Taux de croissance des dépenses de programmes	Taux visé par le gouvernement
2.1.2 Renforcer les processus de planification et de suivi ainsi que le respect du niveau des investissements dans les infrastructures publiques	Des cadres de gestion améliorés et un processus de planification et de suivi renforcé	4e trimestre 2012-2013

Axe d'intervention 2.2
La planification de la main-d'œuvre

Dans un contexte de changements démographiques, dont le vieillissement de la population québécoise et sa diversification, la fonction publique doit s'adapter et évoluer. Une bonne capacité à prévoir les départs à la retraite, un éventuel manque de main-d'œuvre dans certains domaines et la disponibilité des compétences nécessaires sur le marché du travail est indispensable pour conserver une fonction publique efficiente, en mesure d'offrir aux citoyens des services de qualité.

Le Secrétariat, qui a reçu le mandat de renforcer la capacité gouvernementale à planifier et à évaluer les besoins en ressources humaines, doit déterminer les enjeux et les problématiques en cette matière. Compte tenu du contexte actuel, il considère comme crucial d'améliorer la planification de la main-d'œuvre au sein de la fonction publique en y implantant une vision globale et interministérielle. Cette planification devra être intégrée, évolutive et constante.

Le Secrétariat mettra en place un outil intégré qui permettra de disposer d'une vue d'ensemble des besoins de la fonction publique sur une base continue et systématique. Il analysera les problématiques propres à certaines classes d'emplois ou à certains savoirs pour lesquels les besoins en ressources humaines sont prioritaires.

Déjà, des portraits généraux de différentes classes d'emploi, permettant de déceler les secteurs à risque, sont élaborés. Sur cette base, certains secteurs d'emploi jugés prioritaires font l'objet d'un examen plus en profondeur et un diagnostic qui leur est propre est établi. Un tel diagnostic vise à bien définir les enjeux et problématiques de ces emplois, à circonscrire les zones de vulnérabilité et à élaborer des pistes de solution qui seront par la suite mises en application. À titre d'exemple, les secteurs d'emploi liés aux technologies de l'information et au génie sont reconnus comme des secteurs prioritaires.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
2.2.1 Améliorer la capacité prévisionnelle des besoins en main-d'œuvre dans la fonction publique	Outil intégré de planification de la main-d'œuvre mis en place	4e trimestre 2013-2014
	Nombre de portraits et diagnostics réalisés permettant l'identification des problématiques de main-d'œuvre	6 portraits et diagnostics au 31 mars 2015

Axe d'intervention 2.3
La gestion de la diversité

La fonction publique compte bénéficier des avantages liés à une main-d'œuvre diversifiée. Or, malgré la mise en place de divers programmes et mesures au cours des dernières années, plusieurs groupes continuent d'être sous-représentés au sein de l'effectif des ministères et organismes.

Afin de corriger la sous-représentativité de certains groupes, le gouvernement s'est fixé, il y a quelques années, un objectif d'embauche de 25 % de membres de groupes cibles[6] dans la fonction publique. Bien que le taux d'embauche global des membres de groupes cibles dans l'effectif régulier se soit grandement amélioré au cours des dernières années, passant de 13,5 % en 2005-2006 à 18,1 % en 2009-2010 et à 22,0 % en 2010-2011, il est nécessaire de poursuivre les efforts afin que le personnel de la fonction publique soit représentatif de toutes les composantes de la société québécoise.

De plus, afin d'être en mesure d'évaluer les résultats atteints par les programmes ou les mesures en matière d'accès à l'égalité en emploi, le Secrétariat procède aux analyses quantitatives et qualitatives nécessaires afin de produire un bilan et, le cas échéant, de proposer des améliorations ou de nouvelles orientations gouvernementales à cet égard.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
2.3.1 Veiller à ce que la fonction publique soit représentative de la société québécoise	Bilan des programmes et mesures d'accès à l'égalité en emploi dans la fonction publique réalisé et pistes d'amélioration déterminées	4e trimestre 2012-2013
	Taux d'embauche des membres des groupes cibles	25 % au 31 mars 2015

6. On entend par groupes cibles les membres de communautés culturelles, les anglophones, les autochtones et les personnes handicapées.

Axe d'intervention 2.4
La gestion de l'expertise et des compétences

S'ils contribuent au renouvellement de la fonction publique, les départs massifs à la retraite s'accompagnent par contre de la perte rapide d'une partie des connaissances, de l'expérience et du savoir-faire sur lesquels les organisations pouvaient compter. L'embauche et la fidélisation des personnes qui possèdent les talents nécessaires compensent seulement une partie de cette perte de capacité.

Il est également essentiel d'investir dans le développement continu des compétences et la gestion des talents du personnel en place. Il est aussi important d'intégrer les savoir-faire et les modes d'apprentissage les plus récents, entre autres ceux liés aux nouvelles générations.

Le Secrétariat mettra en place une nouvelle offre gouvernementale qui répondra aux besoins communs des organisations concernant le perfectionnement du personnel et contribuera à construire une vision commune de la fonction publique. Cette offre se composera d'une panoplie d'activités et d'outils qui permettront aux employés, entre autres, de parfaire leurs connaissances, de développer leurs compétences et de planifier leur carrière de façon continue.

L'offre s'appuiera sur un budget central consacré à la conception et à la mise en œuvre de certaines activités communes de perfectionnement pour le bénéfice de l'ensemble des ministères et organismes.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
2.4.1 Renforcer l'expertise et développer les compétences du personnel de la fonction publique	Nouvelle offre gouvernementale de perfectionnement du personnel mise en place	31 mars 2015

Axe d'intervention 2.5
La mise en œuvre de la Stratégie de l'économie numérique du Québec

À l'exemple d'autres administrations, le gouvernement du Québec met en œuvre une stratégie de l'économie numérique dont l'objectif est d'améliorer la capacité des citoyens et des entreprises à tirer pleinement avantage des possibilités offertes par les technologies numériques. La priorité de cette stratégie est d'assurer l'accès au service Internet à très haut débit à l'ensemble des citoyens, des communautés et des entreprises.

Pour réaliser le volet prioritaire de cette stratégie, le ministre des Finances a annoncé, dans le Discours sur le budget 2011-2012, que le gouvernement du Québec consacrerait 900 millions de dollars sur dix ans à l'accroissement de la capacité des infrastructures tout en augmentant l'étendue du réseau. La responsabilité de la maîtrise d'ouvrage et de la coordination d'ensemble de la stratégie a été confiée au Secrétariat. Celui-ci s'assurera de maximiser l'investissement gouvernemental de 900 millions de dollars par un choix judicieux des projets basé sur des critères favorisant l'effet de levier, tout en assurant un contrôle rigoureux des dépenses de projet.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
2.5.1 Mettre en œuvre le volet de la stratégie portant sur le déploiement de l'accès à Internet à très haut débit	Taux des projets financés pour le rehaussement des infrastructures de transport et de distribution d'Internet sur le territoire du Québec, selon la planification annuelle	100 % chaque année

ORIENTATION 3
FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT ET LE PARTAGE DE SAINES PRATIQUES DE GESTION

Axe d'intervention 3.1
Le recours à la concertation

Les unités du Secrétariat chargées d'élaborer et d'assurer le suivi de la mise en œuvre de l'encadrement travaillent de concert avec les ministères ou organismes concernés selon les sujets abordés. Que ce soit en matière de gestion des ressources informationnelles, humaines ou matérielles, de gestion contractuelle ou de gestion axée sur les résultats, il est essentiel d'établir des liens entre les différents intervenants impliqués pour obtenir leur adhésion et faciliter l'application des cadres établis.

Plusieurs mécanismes sont ainsi mis en place par le Secrétariat; les uns regroupent des experts dans un domaine particulier, d'autres réunissent des représentants occupant des postes de niveau stratégique. Explorer à fond un sujet, faire état de problématiques particulières, établir des bases pour éclairer les preneurs de décisions ou pour l'établissement des nouvelles lignes directrices, toutes ces activités sont importantes pour une gestion éclairée et évolutive dans l'administration publique.

Des rencontres auxquelles participent des représentants internes ou externes au gouvernement sont tenues chaque année. Dans le domaine de la gestion contractuelle, la diffusion de l'information aux entreprises et la concertation avec celles-ci sont particulièrement importantes parce qu'elles améliorent l'adhésion et l'appropriation des saines pratiques proposées par le Secrétariat.

Parallèlement, le Secrétariat apporte son soutien à six regroupements de gestionnaires en gestion des ressources. Leur apport incontournable constitue un enrichissement pour le Secrétariat en termes de vision d'ensemble et de connaissance des besoins des ministères et organismes.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
3.1.1 Assurer le partage de l'information entre les organisations	Nombre de rencontres tenues avec des partenaires internes ou externes	50 rencontres par année (partenaires internes) 10 rencontres par année (partenaires externes)
	Taux moyen de participation des organisations aux rencontres	70 % par année

Axe d'intervention 3.2
Le soutien aux clientèles

Dans la gestion des ressources

Pour atteindre l'efficacité et l'efficience dans l'Administration gouvernementale et ultimement offrir un meilleur service aux citoyens, il ne suffit pas d'encadrer la gestion, mais aussi de faire en sorte qu'elle soit accessible, bien comprise et que son interprétation soit sans équivoque. Une administration gouvernementale performante implique, notamment, la participation active et l'adhésion de ses membres pour une mise en œuvre adéquate du cadre légal et normatif ainsi que des lignes directrices énoncées par les hautes autorités.

L'élaboration et la diffusion de guides, une bonne communication de l'information, la sensibilisation et la formation, l'accompagnement de projets et l'expertise-conseil sont des moyens par lesquels le Secrétariat assure un soutien aux ministères et organismes. Que ce soit par des modes traditionnels ou à l'aide des outils qu'offrent les technologies de l'information, il voit à la connaissance, à l'appropriation et au partage de saines pratiques de gestion par les ministères et organismes.

Tous les secteurs du Secrétariat qui ont la responsabilité d'encadrer la gestion des ressources élaborent des outils, offrent de la formation et accompagnent leur clientèle. Ils agissent principalement dans les domaines suivants :

- la gestion des ressources humaines, où la gestion de la diversité répond plus particulièrement à une problématique des plus actuelles ;
- la gestion des ressources informationnelles, où l'accompagnement à l'égard de la détermination, de l'élaboration, du développement et du suivi des activités et des projets prend une importance cruciale ;
- la gestion contractuelle, où la formation des donneurs d'ouvrage est primordiale ;
- la gestion axée sur les résultats, où les guides et l'expertise-conseil permettent l'application des meilleures pratiques en cette matière.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
3.2.1 Accroître et faciliter l'appropriation de saines pratiques de gestion	Nombre d'outils élaborés ou révisés	25 outils au 31 mars 2015
	Nombre de séances de formation ou d'information dispensées	40 séances par année
	Nombre d'accompagnements effectués	80 accompagnements par année
	Taux de satisfaction des participants aux séances de formation	80 % par année

Dans la mise en place de bureaux de projets

Afin d'assurer la mise en œuvre du cadre de gouvernance en ressources informationnelles[7] et du cadre de gouvernance des projets d'infrastructure publique[8], l'implantation de bureaux de projets s'avère incontournable dans les ministères et organismes ainsi que dans les réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux.

Or, à l'aube de la mise en vigueur du plan stratégique, les organisations publiques qui doivent mettre en place des bureaux de projets sont confrontées à une absence d'offre gouvernementale d'accompagnement pour les aider à déterminer le modèle de bureau de projets pertinent à leur réalité et les soutenir dans l'établissement du modèle retenu. L'implantation de tels bureaux signifie pour plusieurs organisations un changement de culture important.

Aussi, avec l'aide de partenaires, le Secrétariat développera une offre intégrée d'accompagnement à l'implantation de bureaux de projets. Cet accompagnement vise à soutenir les dirigeants dans l'exercice d'implantation de tels bureaux au sein de leur organisation.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
3.2.2 Soutenir les dirigeants des organisations publiques dans le changement de culture que constitue l'implantation de bureaux de projets	Offre intégrée d'accompagnement disponible pour l'implantation de bureaux de projets	4e trimestre 2012-2013

7. Ce cadre comprend la Loi sur gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement et la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics.
8. Ce cadre comprend la Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique (projets de 40 M$ et plus) et le cadre de gouvernance pour les projets d'infrastructure publique de 5 à 40 M$.

En gestion axée sur les résultats

La Loi sur l'administration publique, adoptée en 2000, a pour objectif de centrer l'action de l'administration publique sur la qualité des services offerts à la population. Elle instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et le respect du principe de la transparence.

Dix ans après son adoption, le besoin est apparu de faire le point sur la mise en œuvre de la Loi, de se questionner sur la démarche retenue et les résultats qui en ont découlé. À cette fin, l'Assemblée nationale et le Secrétariat du Conseil du trésor ont organisé une journée d'échanges et de réflexion en novembre 2011 ; cette journée a été coprésidée par la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor et par le président de la Commission de l'administration publique. Globalement, il a alors été mis en lumière que les facteurs d'irritation provenaient davantage de la mise en œuvre de la Loi que des principes établis à son origine.

Les modalités d'application de la Loi seront donc repensées afin de réaffirmer la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens, de renforcer et de faciliter l'application du cadre de gestion axée sur les résultats, d'accroître la transparence des ministères et organismes et d'améliorer la performance de l'Administration gouvernementale.

Des mesures concrètes seront proposées afin, par exemple :

- d'adapter l'application de la Loi à la réalité des ministères et organismes, en ce qui concerne la planification stratégique et la reddition de comptes ;
- d'alléger les rapports annuels de gestion en les recentrant sur la mesure de la performance et l'utilisation des ressources ;
- de recentrer la vérification interne sur l'amélioration de la performance basée sur les principaux risques stratégiques des ministères et organismes.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
3.2.3 Faciliter l'application du cadre de gestion axée sur les résultats	Indice d'application du cadre de gestion	À déterminer[9]

9. La cible sera définie ultérieurement, puisque l'indice sera déterminé pour l'année 2013-2014.

Dans l'amélioration des façons de faire

Le contexte budgétaire actuel, caractérisé par une rareté de plus en plus importante des ressources humaines et financières, rend incontournables la rationalisation des dépenses administratives et la révision des processus de livraison des services à la population. Cette responsabilité incombe ultimement aux ministères et organismes dont le mandat est d'administrer les programmes et d'assurer la prestation de services directement aux citoyens.

Cependant, le Secrétariat doit veiller à une utilisation optimale des ressources du gouvernement. Il entend ainsi jouer un rôle central afin de favoriser le développement d'une culture d'amélioration continue dans l'appareil gouvernemental. Ce rôle se traduira par des gestes concrets visant à soutenir et à encourager la réalisation de mandats de diverses natures, par les ministères et organismes, par exemple en optimisation des processus avec la méthode *Lean* en vue d'améliorer leurs façons de faire.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
3.2.4 Favoriser la réalisation de projets visant l'amélioration des façons de faire	Nombre de projets soutenus	12 projets au 31 mars 2015

ORIENTATION 4
AXER L'ORGANISATION SUR L'ACCROISSEMENT DE SA PERFORMANCE

Axe d'intervention 4.1
La mobilisation des personnes et le rehaussement des compétences

Les personnes sont au cœur des préoccupations, car elles sont importantes et essentielles à la bonne marche du Secrétariat. Des employés mobilisés dans leur milieu de travail, compétents et fidèles à l'organisation constituent un élément de base à une gestion performante.

Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre qualifiée, l'attraction et la rétention des personnes ainsi que le maintien et le développement de leurs compétences demeurent un défi constant. D'importants efforts y ont déjà été consacrés, mais le Secrétariat doit poursuivre ses activités dans ce domaine afin de demeurer une organisation innovante, attrayante et reconnue pour son expertise. Afin d'accomplir sa mission de gouvernance et de demeurer un accompagnateur crédible auprès des ministères et organismes, il doit pouvoir compter de façon continue sur un personnel dévoué et expérimenté.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
4.1.1 Mobiliser le personnel et valoriser l'organisation en tant qu'employeur	Diminution du taux de départ volontaire (taux de roulement)	2 % par année
	Sondage sur la mobilisation du personnel réalisé	4e trimestre 2012-2013
4.1.2 Maintenir et améliorer la qualification de la main-d'œuvre par le développement des compétences	Total des dépenses allouées à la formation	2 % de la masse salariale en 2014-2015
	Taux d'unités administratives ayant produit une planification de formation	100 % par année

Axe d'intervention 4.2
La maîtrise de la performance

Dans sa vision organisationnelle, le Secrétariat exprime l'importance de l'efficience dans l'appareil administratif gouvernemental. À titre d'acteur principal d'une gestion optimale des ressources de l'administration publique, il doit traduire cette volonté d'efficience au sein de sa propre organisation. Devenir et demeurer efficient, c'est être en mesure de bien connaître sa performance organisationnelle et de travailler à l'améliorer. Pour y arriver, le Secrétariat entend :

- développer, promouvoir et soutenir une culture organisationnelle orientée vers la gestion par résultats au sein de l'organisation ;
- se doter d'un cadre de gestion de projets ;
- réviser et améliorer ses processus ;
- élaborer et mettre en œuvre un plan d'amélioration de la performance.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
4.2.1 Améliorer la performance organisationnelle	Taux de mise en œuvre du cadre de gestion de projets	100 % au 31 mars 2015
	Nombre de processus organisationnels améliorés	6 processus au 31 mars 2015
	Taux de réalisation des actions prévues au plan d'amélioration de la performance	100 % au 31 mars 2015

Secrétariat
du Conseil du trésor
Québec

Au cœur de l'administration publique